
PPP/PFI投資促進タスクフォース

会議資料

2026年2月12日

株式会社日本経済研究所

公共デザイン本部

望月美穂

斎場・火葬場へのPPP導入の課題と方向性

社会の変化

- ✓ 多死社会をむかえ火葬場が不足
- ✓ 設備の老朽化
- ✓ 核家族化が進み葬祭形式が変化、ニーズが多様化
- ✓ 迷惑施設としてとらえられ立地に制約あり

PPP/PFI導入の課題

- ✓ プレーヤー数が圧倒的に少なく、独占市場であり競争環境が成立していない
- ✓ 民間創意工夫余地が、現状非常に狭い
- ✓ 既存職員の配置に留意が必要
- ✓ 将来需要の見通しの難しさ
- ✓ 葬送スタイルが地域や習慣で異なる

施設老朽化への対応

- 今後の施設/設備不足と、今後の人口減少を踏まえた将来の地域における火葬需要を踏まえた、バランスをもった計画策定の好機ととらえることが可能
- 施設を集約化する場合には、運営面での更なる民間ノウハウ導入余地も期待される
- 施設導線の改善、待合スペースの工夫のみならず、多様化する会葬・葬儀の形式への対応や、火葬待ち期間の長期化・場所不足への対応に関する提案を引き出す必要あり

ワンストップサービス化による利用者サービスの向上

- 各種届出のワンストップ化による、公共事務業務の効率化の可能性
- 葬儀～埋葬までのワンストップ化による利用者サービスの向上
- 核家族化による永代供養型墓地の減少（墓じまい）と新たな形の埋葬ニーズへの対応

多様化ニーズへの対応による民間参入余地の拡大

- 新たなプレーヤー参画により、マーケットの活性化、競争環境が醸成される
- 公共によるリスクテイクが必須の事項あり（公共による立地場所の確保、地域への説明、アクセス道路整備、要配慮者支援等）

上下水道事業へのPPP導入の課題と方向性

- ◆ 日本の上下水道事業は、施設の老朽化、人口減少に伴う料金収入の減少、職員の高齢化・人員不足といった課題に直面
- ◆ 持続可能な事業運営のためには、上下水道事業における構造的な変化や経営改革が必須
- ◆ これにあたり、官民連携（PPP）は、その特徴・考え方を“ツール”として導入、活用することで、上下水道事業の変革を促進、補完するものとして位置づけることが重要

水の官民連携（ウォーターPPP）検討体制の脆弱さ

■ 費用面だけでなく、事業者側の人的リソース不足、物理的時間不足

- 検討にあたっての費用については国より一定の補助があるものの、事業者（公共）職員は減少傾向、専門技術職も大幅に減少、導入検討にあたっての新たな増員は期待できない
- 通常業務（事業計画策定、予算編成・決算、施設運転管理、水質検査、業務発注、料金関係、工事申請・検査、その他総務・経理系業務）への対応が幅広く、追加的なPPP検討業務まで時間を割けない
- 検討の深化ができず、地域事情や特性を見極めきれず、形式的な導入可能性検討にとどまる懸念

■ 検討業務受託者（コンサル）不足

- 検討調査業務を受注するコンサルの数、リソースも不足しており、公共側の人手不足を補えるレベルにない
- 民間側でのプレーヤーは少なく、さらにコンサル側でも最終的にはプレーヤー側を志向する受託事業者も多く、特に公募フェーズ以降は、一層の不足感が高まる可能性

上下水道事業における性能発注の制約

■ 性能発注の課題

- 上下水道事業における安全性確保や公益性という事業の性格から、性能発注が効果的に生かされる業務範囲はそれほど多くなく、限定的
- 従前公共が対応していたリスクはコスト換算されておらず、性能発注導入により民間に移転されたリスクコストが考慮されないことが多く、報酬（サービス対価、委託費用等）とのミスマッチが生じている

■ 性能発注のメリットである提案インセンティブの欠如

- 性能発注により新技術導入の提案を実施しようとしても、事業期間中における金額の見直しが困難
- これは公共側の技術ノウハウの縮小により適切な評価が困難であることや、短期間では民間側の投資回収が困難である点にあり、結果として、民間事業者が新たな技術導入を提案するインセンティブに乏しく、効果が発揮できていない

■ 予算や補助金しくみの硬直性

- 現状の予算や補助制度の仕組みが従来公共発注を前提としており、性能発注や民間提案を受け入れる余地がなく、仕組みの転換やPPP導入時の特例なども必要

PPP導入における技術的なハードル

■ “水の官民連携”における「事業期間原則10年」について

- 期間を限定することで、中長期の事業展開への影響、民間創意工夫の余地減少等の懸念がある

- ✓ 下水道事業に“水の官民連携”を導入した時点で、水道については検討がなされない懸念
- ✓ 近隣事業体と広域化を検討する際に、すでに“水の官民連携”契約が10年で締結されていると、事業スケジュールが他事業体とそろえられず、検討の対象外となる可能性
- ✓ 同様に、すでに契約確定している受託事業者のベンダーロックにより広域化のメリット享受ができない可能性
- ✓ また、10年では民間事業者は投資回収が困難であり、技術革新も踏まえた積極的な投資が期待できない
- ✓ 既存設備の老朽度合は設備によって異なり、更新タイミングは様々であるため、一律のタイミングでの事業契約終了が困難

■ マーケットサウンディング

- 上下水道事業におけるPPPのマーケットはまだ広がっておらず、民間側のプレーヤー候補も限定的
- 検討時期が集中していることから、マーケットサウンディングの実施時期も集中しており、民間各社は十分な検討時間を費やせない状況
- 加えて、事業者側の検討不足により、形式的なマーケットサウンディングとなってしまう、形骸化している懸念がある

■ 定量VFM（コスト削減）による評価

- 上下水道事業では、PFI事業でない限りVFMは必須でないとされているものの、多くの事業者では、従来型のコスト削減を前提とした定量的なVFMで判断
- 現実的にはコスト削減が困難なケースも多く、VFM確保のために必要費用を十分に反映されないPSCが設定され、実際に事業化される懸念
- 収入のアップサイドを見込みにくい特徴を有している上下水道事業に、適したVFMの具体的な評価例が少ない

実務課題をクリアするための方向性

事業毎の特性を踏まえた 確実な検討の促進

- 拙速な検討、テンプレート的な検討では本来課題の解決にはつながらない
- 課題の適切な抽出と事業特性や地域特性を踏まえた実効性のある検討

事業期間中の金額変更を前提とした 見直しを可能とする

- 上下水道はサービス対価型となる傾向ではあるが、性能発注の効果出現のためには、技術革新やサービス向上に資する見直し、これに伴う期間中の金額変更を可とするスキームが有効
- PPPならではの業務内容の変化や性能発注の対応等、柔軟性を受け入れられる契約、予算・補助制度が必要

柔軟な導入期間設定

- PPPの各種手法別に固定の期間を定めず、事業の特性や個別事情、設備の更新タイミングなどを踏まえた、柔軟なPPP導入期間の設定を奨励

民間提案受け入れ余地の拡大

- 上下水道の整備・維持管理に関する今までの仕組みが強固であるため、新たな仕組みであるPPPのメリットを引き出しきれていない
- 金額、仕様、水準の変動ありきのシステムへの変更により、民間工夫を引き出す余地あり

好事例創出への国の更なる関与

- 従来手法による課題を打破するにあたり、情報を有する国が積極的に、好事例創出に関与
- ケーススタディ→公募→事業化の過程で、より改善可能な取り組みを国関与のもとで実施